

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Instituto de Investigação Científica de Moçambique

---

Centro de Estudos Africanos

SALÁRIOS, PRODUTIVIDADE E PARTICIPAÇÃO  
um estudo de 3 Fábricas de Vestuário

Maputo  
Setembro-Dezembro 1979

Relatório Nº 79/8

Colin Darch  
27/12/1979  
H

Este estudo de três fábricas do sector de vestuário foi realizado pelo Centro de Estudos Africanos a pedido da Direcção de Indústria Ligeira do Ministério de Indústria e Energia.

Na altura a indústria de vestuário estava a atravessar uma fase de reorganização destinada a adaptá-la às realidades do pós-independência e aos objectivos de transformação do Estado Moçambicano sob a direcção do Partido FRELIMO. Em simultâneo com este estudo, uma equipa de especialistas estava a preparar um conjunto de recomendações para a reorganização técnica do sector. Este Relatório confina-se a determinados aspectos seleccionados mas, estamos em crer, fundamentais sob o ponto de vista sócio-económico e que estão mencionados no início da investigação:

A situação actual da indústria moçambicana, criada pelo colonialismo e seu colapso, coloca dois problemas: o aumento da produção e produtividade e a transformação das relações sociais de produção. Ambos os problemas estão estreitamente ligados. Não se pode transformar as condições sociais se não houver produção de mais bens materiais; por outro lado, a produtividade dos trabalhadores depende das relações de produção em que trabalham.

Os principais pontos estudados foram, portanto:

- o sistema do leque salarial e sua relação com a organização do processo de trabalho.
- a ligação entre essa estrutura salarial e a produtividade.
- o processo de planificação no seio das fábricas, formas de participação dos operários, o funcionamento das estruturas no interior das fábricas e seu impacto geral na produtividade.

O relatório que se segue foi mantido propositadamente muito pequeno, e as suas conclusões estão organizadas sob a forma de propostas que permitirão que o Ministério e outras estruturas examinem a sua validade e delas retirem conclusões apropriadas.

As três fábricas que foram objecto de investigação situam-se todas no Maputo: São elas:

- SOVESTE
- MANUFACTOS
- INVESTRO

A investigação englobou um estudo de determinados dados estatísticos disponíveis; uma investigação no local da organização da produção e entrevistas com operários e representantes das administrações das fábricas.

A investigação foi realizada por Herbert Schroeder, que foi, durante parte de 1979, um investigador-colaborador do Centro de Estudos Africanos, mas a responsabilidade final do Relatório cabe ao Centro de Estudos Africanos como um todo, sob a direcção do seu Director, Aquino de Bragança, e da sua Directora de Investigação, Ruth First.

O CEA deseja agradecer à Direcção da Indústria Ligeira todas as facilidades que deu a este projecto, e o seu total e incondicional encorajamento à investigação em todas as suas fases.

## I. PROBLEMAS SALARIAIS

### 1. O novo leque salarial da indústria de vestuário

#### Proposta 1

As diferenças de salários definidas pelo leque salarial baseiam-se em critérios que não correspondem à organização real do processo de trabalho no sector de vestuário e o sistema portanto provoca contradições no seio dos operários que afectam a produtividade geral.

Neste ponto referimo-nos apenas às três categorias mais importantes:

"J" - 4 750\$00 - Maquinista de 2ª, Engomador de 1ª etc.;

"M" - 4 000\$00 - Maquinista de 3ª, Revisor de Obras, Enfestador;

"N" - 3 750\$00 - Embalador de Obras, Acabador de Obras, etc.

Nestas categorias estão classificados entre 65 a 70% dos operários das três empresas. Não temos dados referentes aos problemas dos trabalhadores das outras categorias que devem ser estudados conforme as propostas que fazemos mais à frente.

O raciocínio que presidiu à atribuição das categorias do leque salarial foi premiar conhecimentos e capacidades maiores e, assim, estimular a formação profissional. Desta forma, o maquinista de 2ª foi definido como o operário apto a executar todas as operações exigidas na sua linha, cosendo todo um casaco ou toda uma camisa nas diferentes máquinas. O operário que apenas é capaz de efectuar algumas dessas operações, ainda que muito bem, é considerado maquinista de 3ª.

No processo de produção real, as diferenças de capacidades entre maquinistas de 2ª e 3ª não têm importância prática na medida em que nenhum operário executa uma peça sozinho. Numa fábrica de vestuário o trabalho organiza-se num sistema de tipo "combóio". Cada operário recebe a peça do colega que está atrás de si, faz a sua operação, (em geral uma costura), e entrega-a ao próximo operário. Por exemplo, na costura de uma camisa, há um operário que prega o punho à manga, um outro que fecha a manga, um outro que a prega etc.

Daqui segue-se que a produtividade geral de uma linha de operações depende:

- (1) da produtividade individual determinada pela qualificação e rapidez de cada operário/a na execução da sua operação específica.
- (2) e da organização da coordenação entre os operários ao longo da linha a fim de evitar que enquanto alguns não conseguem efectuar as respectivas operações outros fiquem parados.



Saber executar diversas operações da linha ao invés de uma apenas é importante para se poderem substituir os operários que faltam. Na medida em que há muitas faltas, é necessário que os maquinistas saibam trabalhar em diversos pontos da linha. Mas, e também devido a esse facto, não é necessário saber fazer todas as operações. A produção da secção só exige que cada costura possa ser executada por alguns operários que possuam as mesmas qualificações para substituírem os que faltam. Um maquinista de 2ª que sabe coser toda a camisa, mas que precisa de muito tempo para fechar uma manga vai prejudicar a produção da linha se tiver de substituir o operário que executava aquela operação. Neste caso o chefe da secção prefere um maquinista de 3ª capaz de fechar a manga com toda a rapidez. Para garantir que todos possuam os conhecimentos necessários aos diversos lugares da linha efectua-se nas empresas uma certa rotação entre aqueles lugares. Desta forma, a maioria dos maquinistas sabe executar diversas operações.

Entre as várias operações de costura não há em geral grandes diferenças no que respeita à dificuldade do trabalho e as diferenças existentes têm pouco a ver com as diferentes categorias do leque salarial. Uma operação que exige maior atenção e responsabilidade é a que é executada com a máquina "cose-corta", que cose e corta o pano ao mesmo tempo. Uma costura mal feita nesta máquina não pode ser desfeita e cosida de novo porque o tecido já está cortado. Além disso a máquina prejudica a saúde do operário pelo pó que produz com a sua lâmina. Entretanto, os operários que trabalham nesta máquina são muitas vezes maquinistas de 3ª.

Estas são precisamente algumas das razões pelas quais os operários se queixam muito das diferenças definidas pelo novo leque salarial. O seu principal argumento é de que pessoas que fazem o mesmo trabalho ganham salários diferentes. Este argumento está correcto tanto no que respeita à dificuldade do trabalho individual como no que concerne à produção colectiva da linha. É de salientar que não só os maquinistas de 3ª alegam estes factos como ainda os de 2ª.

Numa entrevista, um operário afirmou: "Eu sou (maquinista) de 3ª. Um dia em que não venha, passa um maquinista de 2ª para a minha máquina. A produção que eu faço ele não vai fazer na minha máquina. Ele não vai atingir o que atinjo porque não tem a mesma prática. Neste leque salarial não interessa a prática da pessoa, interessa teoria. Quando falta um 3º maquinista, o serviço amontoa-se e no entanto está na máquina uma pessoa considerada de 2ª. Ele tem a teoria mas não vai conseguir puxar o trabalho, falta-lhe a prática. Consideraram a teoria em vez da prática. A prática então ficou em baixo e a teoria está em cima."

Para além dos maquinistas muitos trabalhadores de outras secções como acabamentos, embalagem ou prensas, acham que as categorias do leque salarial não estão conformes ao trabalho efectivo. Há muitos casos como por exemplo o de duas mulheres que trabalham uma ao lado da outra na embalagem, ganhando uma 3 750\$00 e a outra 4 000\$00.

"Admira-me também, esses chamados embaladores são pessoas que fazem todas o mesmo trabalho. Mas aqui existem diferenças entre essas pessoas no vencimento. Por exemplo, o embalador de obra está a ganhar 3 750\$00. Mas, por acaso, (não sei se é por acaso ou porque), entre esses embaladores há outros que

ganham 4 000\$00. Mas fazem todos o mesmo trabalho."

As contradições resultantes do leque salarial afectam a produtividade num grau significativo. Em primeiro lugar afectam a produtividade individual do operário. Os operários dizem isso abertamente e são confirmados pelos representantes das estruturas. Em geral, os trabalhadores alegam que os que ganham menos não trabalham "com vontade".

"Alguns trabalhadores, por exemplo, como eu, trabalham desassossegados. Desmobiliza as pessoas. Trabalhamos quando esquecemos aquilo (que ganha menos que o seu colega), mas cada vez que aparece aquela ideia não se tem vontade de trabalhar."

Em segundo lugar as diferenças salariais para tipos de trabalho iguais obstruem a devida coordenação entre os operários da linha.

"Hoje, numa linha, está um maquinista de 3ª e um de 2ª. Este, por exemplo, de 2ª, tem mais trabalho. Então, nesse caso, pede a este que é de 3ª e que já despachou o seu trabalho, para ajudar. Surge uma confusão, porque o que ganha menos não aceita ajudar o que é de classe superior à dele."

"Na minha secção, por exemplo, quando falta um que é de 2ª, vão levar um trabalhador considerado de 3ª, e vão pô-lo lá. Ele sabe fazer o trabalho mas pensa, 'eu devo fazer o trabalho dele' deixar o trabalho acumulado aí. E ele, quando volta, encontra o lugar cheio de trabalho. Já entre os trabalhadores não se entende."

## 2. Leque salarial e participação dos trabalhadores

### Proposta 2

Em parte, esta não-correspondência entre o critério utilizado para definir as diferenças salariais e a verdadeira organização do processo de trabalho resultou do facto de os operários não terem sido directa e permanentemente envolvidos no processo de formulação do novo leque salarial.

Considerando o imediato protesto dos operários contra as categorias estabelecidas pelo leque quando estas lhes foram apresentadas, torna-se evidente que talvez algumas das suas falhas pudessem ter sido evitadas através de uma ampla discussão do leque salarial em conjunto com os operários. Mas de facto o leque foi elaborado por uma comissão de representantes de diversas empresas de vestuário em reuniões à porta fechada e apresentado aos trabalhadores após a sua aprovação pelo Ministério como coisa já decidida. Assim os operários só se puderam manifestar individualmente perante um facto consumado: "porque é que eu sou de 3ª?"

No entanto a sua presença na discussão do leque salarial só pode ser verdadeiramente efectiva se se estabelecer um processo de consultas estreitas e permanentes entre as comissões e os operários que elas representam. Na falta de um processo desse género os operários não tem formas regulares de expressar sugestões ou opiniões perante a comissão. De facto, neste caso, o resultado

do trabalho da comissão foi um conjunto de categorias salariais baseadas num critério que liga a promoção ao conhecimento formal e não à verdadeira organização do processo de trabalho. Tal critério, que é habitualmente empregue no caso de trabalhadores de escritório, é bastante inadequado no caso de unidades de produção se os conhecimentos requeridos para a promoção não correspondem aos diferentes níveis de qualificação do processo de trabalho.

Um outro aspecto da fraca participação dos operários revela-se na aplicação das categorias definidas no leque à classificação dos trabalhadores individuais. A base dessa classificação foi a apreciação pelo chefe de secção e, em casos de dúvida, um exame. Apesar das categorias se apresentarem definidas objectivamente, parece terem-se registado casos de juízos pessoais por parte dos chefes de secção. Nas três empresas os operários queixaram-se de classificações arbitrárias que não puderam ser corrigidas pelos trabalhadores da secção. Alguns indicaram outros critérios que não o de saberem coser sózinhos o produto da sua linha:

"Na reunião disseram que o salário vai com o comportamento. Com comportamento regular, apanham mais dinheiro."

Outros disseram abertamente nas entrevistas que os amigos do chefe foram classificados como de 2ª, sem exame.

Tudo isto indica que a classificação dos trabalhadores pôde ser arbitrária, sem qualquer controlo do colectivo dos trabalhadores.

### 3. Prémios de produção

#### Proposta 3

A introdução de um sistema de prémios pressupõe que os baixos níveis de produção se devem principalmente à baixa produtividade das diversas secções. Contudo, se os baixos resultados de produção resultam de outros factores, a introdução de um sistema de prémios pode ter um forte impacto desmobilizador nos operários.

Podemos avaliar aqui a ideia de estimular uma maior produção através do pagamento de prémios, para além do salário básico, no caso em que a produção de uma secção ultrapassar as metas definidas. Pensamos que, na fase actual, o sistema de prémios de produção não se adequa à situação actual que se vive nas empresas de Moçambique.

A baixa produção, pelo menos nas três empresas estudadas, não tem como razão principal uma baixa intensidade de trabalho. Nem sequer é possível verificar se de facto a produtividade dos trabalhadores é baixa. As quebras na produção dessas empresas devem-se a faltas frequentes de matérias-primas, de linhas, botões, zipes, e outros acessórios, e às paragens ou mau funcionamento das máquinas por falta de peças sobressalentes ou de manutenção. Por todas estas razões a produção da maioria das secções chega a estar parada muitas vezes durante um mês.

Muitas vezes remediar a situação custa muito em termos de produtividade porque por exemplo:

- é preciso casear as camisas noutra secção ou mesmo noutra empresa;
- é preciso pregar outros panos por falta de entretela;
- é preciso por a canela com a linha de uma máquina noutra, porque não há linha suficiente para todas as máquinas.
- é preciso reparar uma máquina de meia em meia hora pois as peças já estão muito gastas, etc.

Nestes termos, o que se tem de fazer em primeiro lugar é normalizar o fluxo da produção. Só depois de se garantir isto é que se pode pensar na produtividade dos próprios trabalhadores como factor de um aumento de produção.

Assim, na situação actual, um sistema de salários dependentes, em parte, de se alcançar e/ou ultrapassar uma dada meta, criaria inúmeras contradições. Muitas vezes os trabalhadores não conseguiriam obter os seus prémios por razões de que não seriam responsáveis.



## II. A PLANIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO

### Proposta 4

A integração dos operários no processo de planificação não se deve limitar meramente à participação na determinação de alvos quantitativos da produção a fim de se "produzir mais", devendo, muito pelo contrário, envolver progressivamente os produtores numa planificação mais completa a fim de "produzir mais vestuário mais barato".

### 1. A meta de produção

Na prática actual, a integração dos operários no processo de planificação da empresa consiste na determinação da meta da sua secção: o número de peças que a secção deve produzir diariamente. Uma - por vezes duas - vezes por ano a secção reúne-se para discutir quantas peças podem ser produzidas. A base da discussão é a produção anterior, número que é comparado com a dificuldades existentes no que respeita à maquinaria. Depois, numa reunião geral são apresentadas e aprovadas as metas de todas as secções.

A primeira coisa que salta à vista no que respeita às metas encontradas desta forma é de nem sempre estarem ligadas aos diferentes tipos de vestuário produzidos. Por exemplo, numa secção de camisas não há metas diferentes referentes a camisas de manga comprida ou de manga curta, embora seja necessário mais trabalho para fazer o primeiro tipo do que para fazer o segundo.

Daqui resulta uma situação anacrónica em que os trabalhadores afirmam: De momento é fácil atingir a meta, porque estamos a produzir camisas de meia manga. Mas será difícil cumprir a meta quando fizermos camisas de manga comprida.

"Quando dizem: 'a secção de camisas tem de produzir 500 camisas', quer sejam de manga curta ou comprida é a mesma coisa. Querem 500 camisas. Saber que vemos 500 camisas de manga curta e menos de manga comprida, eles não querem saber disso. Se a secção tem possibilidade de produzir 500 camisas de manga curta, então também deve produzir 500 camisas de manga comprida."

Esta situação regista-se em todas as secções. Isto mostra que a meta não resulta de uma avaliação profunda das possibilidades da secção.

Por outro lado, a análise dos resultados anteriores é muitas vezes confundida com uma mera dada lista do que se produzia nos períodos prévios. Se a

produção foi baixa, a prática consiste em efectuar apelos bastante gerais aos operários tais como para que trabalhem mais, ou para que sejam mais pontuais, etc. Isto significa que os aspectos positivos e negativos da produção de um mês anterior não são na realidade, avaliados cuidadosa e colectivamente numa tentativa de descobrir onde é que esses problemas surgiram e como poderiam ser ultrapassados.

## 2. Custos de produção e tipos de vestuário

Presentemente tanto os operários como os seus representantes nos Conselhos de Produção e Grupos Dinamizadores desconhecem em absoluto os custos de produção dos seus produtos. Não sabem as respectivas percentagens em despesas de mão-de-obra, despesas de matérias primas, etc., relativamente ao preço de produção. De facto só conhecem os preços que têm de pagar quando compram algo no armazém da fábrica. Aí verificam, por vezes, aumentos consideráveis no preço da mesma peça, com o mesmo tecido, sem saberem as razões do aumento. "Só eles, na secção comercial, é que sabem."

Os operários também desconhecem a relação entre o tipo de artigo e a despesa de produção, elemento indispensável para se seguir uma política de vestuário barato.

Somos de opinião que a integração dos operários no processo de planificação centra-se em demasia actualmente numa preocupação com aspectos quantitativos da produção acompanhada por apelos para "produzir mais". Contudo é obviamente fundamental sensibilizar cada vez mais os operários sobre o actual custo da produção e envolvê-los cada vez mais em formas e maneiras não só de "produzir mais" como ainda de "produzir mais e a preços mais baixos".

Há consciência dessas insuficiências no seio dos operários. Um deles disse: "Deve-se fazer roupa com menos trabalho para que seja menos dinheiro também, com preço mais barato, para poder favorecer os camponeses. Isso não foi discutido. Eles só dizem 'os camponeses não têm vestuário, nós devemos produzir muito'. Nós podemos produzir muito, mas produzimos coisas que custam muito dinheiro. Os camponeses não conseguem comprar. Também nós, que estamos aqui, que somos operários, o dinheiro não chega para comprar uma camisa já que nós não temos o dinheiro suficiente."

Nenhum dos trabalhadores entrevistados, incluindo elementos das estruturas, tinha ideia dos porquês do elevado preço actual do vestuário. Nunca fizeram ou ouviram uma análise dos custos. O seu comentário amargo: "Os que trabalham, nada sabem disso. A gente trabalha, só."

Daqui deduz-se que devem ser feitos progressivamente mais esforços para envolver os operários na discussão e planificação dos custos de produção e sua relação com o tipo de artigo. Claro que isto, por seu turno, implica um processo educacional e neste ponto seria útil investigar até que ponto programas de educação de adultos a nível da fábrica (que infelizmente não tivemos tempo de estudar) poderiam utilizar referências concretas aos elementos da produção, do processo de produção e sua contabilização.

Claro que não se pode excluir da planificação colectivamente discutida um factor muito importante dos custos: os custos da mão-de-obra. Ao invés da prática da implementação do actual leque salarial, os operários devem participar na planificação dos seus salários, porque só poderão adquirir um critério de julgamento se souberem quais os efeitos de um aumento salarial sobre o custo dos produtos que produzem e sobre as possibilidades de acumulação da unidade de produção onde operam. Só isto dará possibilidades aos operários de discutirem os salários, não exclusivamente sob o ponto de vista das suas necessidades pessoais, mas também do ponto de vista dos interesses das classes trabalhadoras. Hoje os operários não sabem porque foi aprovado pelo Ministério apenas o leque com os vencimentos mais baixos, (tipo "C") ao invés das propostas mais elevadas. Foi uma decisão "de cima" com uma explicação vaga (baixa produção). Agora, os trabalhadores estão à espera de um aumento da implementação do leque tipo "B", sem conhecerem quais as condições para que isso ocorra.

"Nós não sabemos quando. Dizem: 'depende da produção, dos próprios trabalhadores, quando virmos que a produção está a subir'."

Deste modo, criou-se uma cisão entre o Ministério, enquanto agente dos interesses gerais da economia do País, e os operários, que não conhecem os critérios e efeitos de um aumento salarial.

Finalmente, um tal processo de envolvimento mais completo dos operários no processo de planificação implicará que os trabalhadores produtivos de cada fábrica específica comecem a vislumbrar claramente o seu papel no seio da economia nacional. Produzir mais vestuário e mais barato trará importantes consequências para o campesinato e resultará na criação de mais excedentes comercializáveis de culturas alimentares e de exportação. Assim, os operários podem ser sensibilizados para desempenhar um papel activo no aumento da sua contribuição produtiva específica para a economia nacional.

### III. A ACTUAÇÃO DAS ESTRUTURAS NAS FÁBRICAS

#### Proposta 5

O crescente envolvimento dos operários no processo de planificação depende não só do aumento da capacidade dos operários mas também da capacidade de resposta das estruturas a contradições que surgem no interior das fábricas.

Os exemplos fornecidos em capítulos anteriores mostram que ainda se registam deficiências na efectivação da participação dos operários. Estas deficiências são em parte uma inevitável herança das práticas coloniais. Na realidade, no regime colonial, os operários eram sistematicamente afastados de qualquer acesso à formação técnica e estavam totalmente subordinados a uma estrutura autoritária de controlo. As decisões directivas e técnicas sobre a produção eram tomadas unilateralmente e o operário era meramente o objecto dessas decisões.

Na fase actual, programas de educação operária, bem assim como a introdução de estruturas e práticas democráticas a nível da fábrica e também a nível nacional são as formas através das quais o produtor se libertará progressivamente até assumir o controlo dos processos de produção. Trata-se de um processo prolongado e permanente. Implica a erradicação do analfabetismo, a formação técnica e organizacional e a prática na tomada de decisões colectivas. No entanto, essa transformação não é automática. Requer a inserção e construção de estruturas especiais com o objectivo específico de libertar a força de trabalho e colocá-la no controlo da produção. Para esse objectivo foram criadas uma série de estruturas. Incluem os Grupos Dinamizadores, os Conselhos de Produção, as células do Partido, e, futuramente, os sindicatos. Característica do processo tem sido a flexibilidade e criatividade dessa formação de estruturas. As alterações nas estruturas tem sido efectuadas em resposta à alteração de condições e necessidades.

A inserção das estruturas transforma decisivamente as relações sociais a nível da fábrica. Mas não se pode assumir que a formação dessas estruturas operárias ponha termo por si só a todo o processo de transformação, e que essas estruturas eliminem automaticamente todas as contradições e garantam um desenvolvimento harmonioso da fábrica. Como o analisou tão claramente a FRELIMO, essas estruturas são constituídas como forma de resolver contradições.

Que tipo de contradições? É evidente que a intervenção estatal numa fábrica não estabelece automaticamente por si só relações socialistas de produção nessa empresa. Ao invés disso, ao assumir os poderes de posse e controlo económico das mãos dos anteriores proprietários da empresa, a intervenção



estatal possibilita o início de uma luta para socializar as relações de produção. Esta transformação das relações de produção é, claro, necessariamente um longo processo que, na realidade, se desenrola durante toda a fase de transição para o socialismo. Entretanto, e enquanto essa transição não estiver completada, as relações de produção numa empresa estatal terão um carácter contraditório. Por um lado serão caracterizadas por determinados elementos socialistas, derivados inicialmente da propriedade estatal e mais tarde de um cada vez maior controlo real por parte dos produtores directos. Por outro lado serão caracterizadas por determinados elementos capitalistas derivados da divisão capitalista ainda não transformada do processo de trabalho. Mesmo quando se põe fim à propriedade capitalista, essa anterior divisão de trabalho persiste na existência de determinados grupos privilegiados com vastos interesses. Estes podem englobar alguns elementos do pessoal de administração, técnico e de supervisão. Para defender os seus privilégios esses elementos poderão opor resistência a transformações viradas para um cada vez maior controlo operário.

Mas este tipo de resistência nem sempre é directo e aberto. Por vezes pode-se revestir de formas mais subtilezas, por exemplo, não numa oposição frontal às novas estruturas, mas nas formas limitadas como essas estruturas são utilizadas. Isto com referência tanto a (i) os assuntos limitados que são levados às estruturas; como (ii) os óbices ou limites colocados à discussão organizada no seio dessas estruturas. Esta obstrução pode ser facilitada pelo controlo e conhecimento especializados que esses elementos possuem de determinados aspectos da produção e que lhes dão a possibilidade de tornar inoperantes as estruturas políticas das fábricas.

Um exemplo crítico da forma como se revelam interesses contraditórios reside na concepção e causas da baixa produção. A baixa produção não advém de nenhuma causa única. Pode ser resultante da baixa produtividade do operário, ou seja, do facto dos operários produzirem abaixo de determinadas normas e capacidades de produção calculadas para circunstâncias ideais de produção. Essa baixa produtividade do operário pode ser devida ao absentismo, falta de pontualidade, pouca disciplina de trabalho, e assim sucessivamente. Mas a baixa produtividade pode também ser fruto de erros e falhas da organização da produção e da administração. Assim, pode-se registar falta de materiais, falta de planificação e de encomendas prévias, falta de manutenção das máquinas (ficar à espera que uma máquina se estrague ao invés de organizar um serviço regular de assistência), e assim sucessivamente.

Por vezes a administração tem na realidade dificuldades objectivas, tais como serviços técnicos inadequados. Mas, entretanto há soluções que se poderiam arranjar. Um exemplo foi-nos dado:

Numa empresa alguns alfaiates disseram que dois ou três deles juntos poderiam substituir o técnico que falta para fazer modelos e moldes. Essa possibilidade, no entanto, não chegou a ser discutida. As estruturas não tentaram aproveitar os conhecimentos práticos dos trabalhadores numa situação de falta de quadros.

Contudo, nas três empresas estudadas, a baixa produção era invariavelmente identificada com baixa produtividade do operário, sendo os outros factores possíveis considerados como "naturais" ou "inevitáveis", sendo assim excluídas as devidas soluções.

Esta interpretação parcial e mesmo unilateral das causas da baixa produção leva por seu turno a uma certa incapacidade das estruturas na sua procura de soluções. Assim, se a produção se situa abaixo das expectativas poderão verificar-se (1) apelos gerais aos operários para 'produzirem mais', e ou (2) a aplicação de medidas disciplinares contra a força de trabalho. No que respeita a (1): os apelos gerais por mais produção sem uma investigação cuidadosa das causas específicas da baixa produção e portanto de soluções específicas podem originar uma situação de desmobilização no seio da força de trabalho. Os operários saberão que as soluções que não se ajustem cuidadosamente às causas da baixa produção não evitarão ao impasse. Quanto a (2): a intervenção da disciplina - uma disciplina estrita dentro da fábrica é, claro está, absolutamente necessária, mas se a forma de disciplina, uma vez mais, não se dirige à natureza específica do problema, surgirá perante os operários como não tendo qualquer sentido. Isto não significa que as regras disciplinares não devam ser aplicadas, mas significa também que a disciplina tem de ser encarada pela administração e operários em conjunto, e executada por ambos, como integralmente necessária à produção. Um operário de uma fábrica disse: "Há castigos muito severos. Se, por exemplo, um trabalhador chega atrasado em dois dias seguidos, e seja só um minuto de cada vez, é-lhe descontado meio dia de vencimento. No entanto acontece que, quando o trabalhador chega à sua máquina, fica duas horas sem trabalho para fazer por falta de matéria-prima."

Neste caso, o problema não consiste em que o Conselho de Produção não deveria ter aplicado medidas disciplinares contra o operário que chegou tarde - claro que este último não poderia ter sabido que se registara uma interrupção no seu trabalho. Mas também significa que existem perigos efectivamente no facto dos Conselhos de Produção se preocuparem exclusivamente com este tipo de disciplina. Se as medidas disciplinares só forem tomadas contra as deficiências dos operários, e os casos de ineficiência e incúria da administração não forem investigados, permitindo-se que os mesmos prossigam impunes, esse tipo de dualidade de critério poderá levar a uma grave desmobilização dos operários e a algum cepticismo sobre a capacidade dos Conselhos de Produção assumirem a totalidade das suas responsabilidades de produção.

Isso pode ser o início de um processo perigoso. Se e quando estruturas como os GDs e os Conselhos de Produção se revelam ineficazes nesses aspectos fundamentais, e se regista um falhanço na mobilização dos operários, tem de se recorrer a medidas administrativas. Há o perigo dessas importantes estruturas de fábrica se virem a reduzir ao papel de secção de pessoal da administração da empresa. Isso seria uma negação do papel do Conselho de Produção não em resultado de qualquer decisão consciente para o minar, mas devido à inadequada e incompleta mobilização da sua capacidade total e função real. Isto significa que essas estruturas tem de estar permanentemente atentas aos problemas de produção do dia a dia da empresa. Que o papel dos operários e da administração tem de ser explanados constantemente. Que os operários precisam ser mobilizados para encontrarem as soluções para os problemas, para agirem criadoramente ao nível da fábrica. Que as metas e os métodos de produção têm de ser organizados e avaliados no contexto e orientação gerais da economia. Que as estruturas políticas instaladas nas fábricas precisam ser utilizadas criadoramente e sem timidez.

Não se trata de um processo fácil. Não se pode levar a cabo através de apelos gerais aos operários a fim de que participem. A participação do operário na fábrica significa a sua capacidade de intervir na melhoria da organização da produção. Impasses que estão generalizados como 'falta de matérias-primas'; 'faltas de disciplina', falta ou exigüidade de técnicos dificultam o encontrar de soluções tanto por parte dos operários como por parte das administrações. Cada um desses obstáculos precisa ser analisado à luz das razões concretas de cada e todos os casos. Então podem-se encontrar as soluções. Mas mais importante ainda: isso coloca responsabilidades reais por uma melhor gestão da fábrica nas mãos da força de trabalho. E esse controlo quotidiano sobre os problemas da produção que galvanizará a força de trabalho, porá à prova e desenvolverá as suas capacidades para planificar, iniciar, e dirigir. E este tipo de participação está indivisivelmente ligado com uma produção melhor e maior.

Tiragem: 100

Exemplar Nº 85